

Aplikabilitas Kepemimpinan Paternalistik di Indonesia

Dodi Wirawan Irawanto M.Com. PG.Cert.HRM
(dodiwirawan@hotmail.com)

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Indonesia

ABSTRACT

Organisational leadership play a vital role on the organizational effectiveness. A number of leadership theories that reflect to Western model may inappropriate to Indonesian culture. Paternalistic leadership is a leadership model that originates from Eastern culture (Taiwan). Looking at the culture similarities between Taiwan and Indonesia culture, it is predicted that paternalistic leadership will work effectively in Indonesian context. A combination of benevolent leadership, moral leadership and authoritarianism leadership may be applicable to Indonesian culture in which emphasizing high degree of social harmony. This study done at East Java province on 50 respondents and can be concluded that paternalistic leadership concept is applicable to Indonesians' and having moral leadership as a preferable leadership style by subordinates.

Key words : Paternalistic, Leadership, Benevolent. Moral, Authoritarianism, Culture, Organization

PENDAHULUAN

Dalam dasawarsa terakhir, terjadi peningkatan evolusi teori kepemimpinan, dan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari teori tersebut berlandaskan pada budaya barat (Smith, Misumi et al. 1989). Beberapa teori kepemimpinan terkenal seperti kepemimpinan situasional Vroom dan kepemimpinan motivasi David McClelland's dibuat dan diaplikasikan berdasarkan budaya Amerika, dan tidak tepat untuk diaplikasikan di luar Amerika (Hofstede 2001). Terlebih menyadari akan perbedaan budaya nasional antara satu negara dengan negara yang lain, bukan berarti teori kepemimpinan yang diciptakan di negara tertentu akan sukses diimplementasikan di negara lain (House, Hanges et al. 1999). Menurut Littrell (2002) lebih dari 3000 penelitian dalam bidang kepemimpinan telah mengesampingkan peranan penting dari budaya sebagai pembentuk kepemimpinan yang baik. Sebagai konsekuensinya banyak teori-teori kepemimpinan yang bersumber dari negara barat saat diimplementasikan di negara-negara non barat tidak aplikatif, dan menjurus pada praktik malfungsi.

Usaha dalam menggunakan teori kepemimpinan barat di lingkungan non barat mungkin akan berakibat pada ketidakefektifan kepemimpinan, seperti yang terjadi di Taiwan, bahwa kepemimpinan transformasional ternyata di tolak oleh bawahan (Cheng, Chou et al. 2004). Lebih lanjut di Mexico, kepemimpinan patron ternyata lebih disukai oleh bawahan dibandingkan dengan kepemimpinan kharismatik (Martinez 2005). Hal ini mungkin terjadi karena menurut Dorfman *et al.* (1997) beberapa perilaku kepemimpinan berasal dari budaya tertentu dan berdampak pada fleksibilitas penerapan perilaku kepemimpinan, sehingga penerapan perilaku ini pada budaya yang satu dengan yang lainnya tentu akan berbeda.

Dengan iklim globalisasi yang melanda Indonesia membawa konsekuensi pada terbukanya peluang investasi dari luar negeri yang berimbas pada banyaknya ekspatriat asing bekerja di Indonesia. Bahkan ada dari mereka yang menduduki posisi pimpinan. Sering dijumpai gaya kepemimpinan mereka terbentuk karena budaya asal mereka, dan ketika berhadapan dengan bawahan dari Indonesia, mereka mengalami kesulitan, terutama dalam aspek budaya. Maka dari itu dituntut adanya adaptasi budaya agar kepemimpinan mereka dapat berjalan dengan sukses.

Menyadari hal tersebut, banyak peneliti-peneliti kepemimpinan mulai memfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Salah satunya, hubungan antar nilai budaya dengan kepemimpinan merupakan salah satu topik yang hangat diperbincangkan dalam pengembangan penelitian-penelitian kepemimpinan, karena mereka melihat bahwa nilai budaya merupakan salah satu tolok ukur keefektifitasan kepemimpinan. Sebagai contoh, orang Taiwan menganut budaya Konfusianisme, sehingga kepemimpinannya pun harus bersumber dari budaya ini (Cheng, Chou et al. 2004; Scandura and Pellegrini 2008).

Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya khasanah penelitian kepemimpinan di Indonesia, yang sampai saat ini masih didominasi oleh teori-teori dari barat, sehingga keefektifitasan dari teori-teori tersebut mungkin masih diragukan. Dengan latar belakang budaya yang mirip antara Taiwan dengan Indonesia, penelitian ini akan menggunakan kerangka konseptual kepemimpinan Paternalistik yang dikembangkan oleh Cheng *et al* (2004).

STUDI LITERATUR DAN KERANGKA KONSEPTUAL

Setelah melakukan studi literatur kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa dominasi penelitian kepemimpinan masih menggunakan teori-teori yang berasal dari Amerika, seperti kepemimpinan transformasional (Wang, Kenneth et al. 2005); kepemimpinan kharismatik (Jane and Boas 2005). Bahkan Leithwood dan Jantzi (2005) yakin bahwa dalam dasawarsa ke depan penelitian kepemimpinan transformasional akan mendominasi penelitian-penelitian kepemimpinan. Hal ini terjadi karena faktor globalisasi, dimana banyak perusahaan-perusahaan asing ikut andil dalam perekonomian suatu negara,

sehingga suka atau tidak suka gaya kepemimpinan di kantor pusat akan diaplikasikan di kantor cabang di sebuah negara. Tentu anggapan ini tidak benar, karena acapkali pemimpin mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan budaya-budaya para bawahannya. Selain itu, di dunia penelitian sendiri, kepemimpinan transformasional juga dianggap sebagai salah satu model kepemimpinan sukses abad ini, sehingga mendorong para penelitian untuk menggunakan konsep ini untuk penelitian-penelitian mereka (Bass 1996; Wang, Kenneth et al. 2005). Tapi perlu disadari, bahwa kepemimpinan transformasional terbentuk berlatarbelakangkan budaya individualis, sehingga sangatlah tidak tepat jika teori ini diimplementasikan pada budaya kolektif seperti Indonesia ini, Jung *et al*/(1995) telah mengingatkan bahwa jika kepemimpinan transformasional akan diimplementasikan pada budaya non kolektif sangat membutuhkan penyesuaian, tidak serta merta dapat diaplikasikan begitu saja.

Lebih lanjut, penelitian kepemimpinan fenomenal yang dilakukan oleh GLOBE team pada awal tahun 1990an yang beranggotakan pakar kepemimpinan serta kontributor dari 62 negara, telah memberikan gambaran bahwa kepemimpinan tidak akan terlepas dari budaya. Proyek GLOBE bertujuan untuk menjembatani perbedaan budaya dan gaya kepemimpinan, sehingga apapun gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada budaya tertentu akan adaptif dengan budaya tersebut (House, Hanges et al. 1999). Demikian halnya dengan penelitian ini, sebelum penulis membahas kepemimpinan Paternalistik yang berasal dari Taiwan, kemiripan antara budaya Taiwan dengan budaya Indonesia dengan menggunakan data dari proyek GLOBE akan dipaparkan.

Menurut studi GLOBE, yang mengkonsepkan 9 (sembilan) dimensi budaya, secara keseluruhan dapat dilihat kemiripan antara budaya Taiwan dan budaya Indonesia (Lampiran 1). Budaya Indonesia menurut GLOBE adalah tinggi pada praktek orientasi manusia; sedang pada kolektivisme, jarak kekuasaan, dan menghindari dari ketidakpastian; dan rendah pada ketegasan. Budaya Taiwan terbentuk karena hal yang sama pula, yakni tinggi di orientasi manusia; sedang di kolektivisme, jarak kekuasaan; serta rendah di ketegasan (House, Hanges et al. 2004). Secara garis besar kedua negara ini sama-sama terbentuk karena nilai kolektif. Konsekuensi pada negara yang menjunjung tinggi orientasi manusia dan tidak bisa tegas terhadap segala hal akan membuka kesempatan praktek "patron", dan terciptanya hubungan antar manusia yang hangat. Tingkat kolektivitas yang sedang berimplikasi pada perhatian yang baik terhadap karyawan; serta tingkat penghindaran dari ketidakpastian yang sedang berimplikasi pada praktek birokrasi yang tinggi pula.

Selain itu, budaya Konfusianisme sangatlah menjunjung tinggi nilai harmonitas dan kerukunan dalam berkehidupan bermasyarakat, dan merupakan tujuan akhir dari kehidupan seseorang. Demikian halnya di Indonesia, "harmoni" juga merupakan tujuan akhir dari kehidupan masyarakat Indonesia, terlebih di budaya Jawa, dimana konsep *manunggaling kawula gusti* merupakan pengejawantahan dari nilai-nilai harmoni dan

kerukunan di struktur masyarakat Indonesia sampai saat ini (Antlöv and Cederroth 1994; Pemberton 1994; Sutarto 2006). Irawanto (2007) dalam artikelnya yang berjudul "National Culture and Leadership: Lesson from Indonesia" memberikan gambaran bagaimana budaya Indonesia yang kolektivis dan menjunjung tinggi nilai-nilai harmonisasi serta keselarasan dalam bermasyarakat mempunyai implikasi langsung terhadap penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat ke "bapak" an, terutama dapat dijumpai secara umum di lingkungan pemerintahan.

Berdasarkan kemiripan budaya tersebut, maka penulis beranggapan bahwa kepemimpinan Paternalistik yang sukses diimplementasikan di Taiwan akan sukses pula jika diimplementasikan di Indonesia.

Cheng *et al* (2004) mendeskripsikan kepemimpinan Paternalistik :

"Paternalistic leadership is a style that combine strong discipline and authority, with fatherly benevolence, and moral integrity couched in a personalistic atmosphere"

p. 91

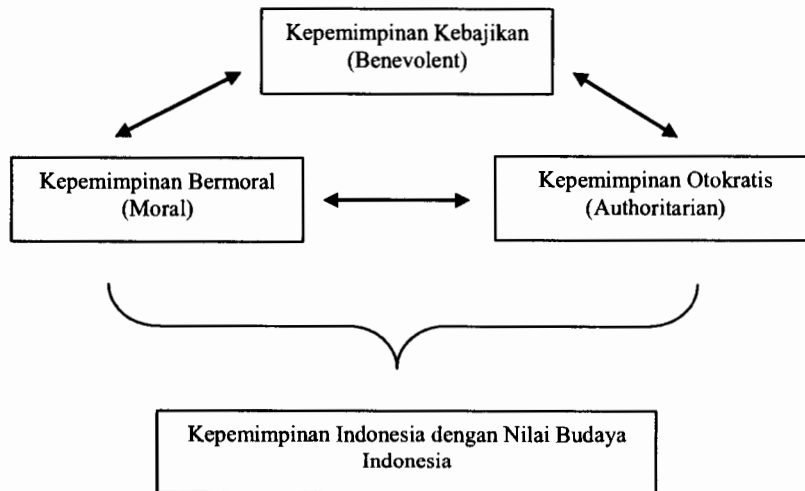
Dapat dilihat bahwa kepemimpinan model ini sangat menjunjung tinggi moralitas serta figur bapak di dalam sebuah organisasi. Sampai saat ini pun di Taiwan, kepemimpinan Paternalistik masih terlihat dengan nyata di dunia yang serba modern ini (Zhao 1994). Kepemimpinan Paternalistik ini membuka peluang untuk praktek "kekeluargaan" sehingga nilai dan norma yang menjunjung tinggi kepatuhan, loyalitas serta moralitas masih bisa dilihat pada kehidupan masyarakat Taiwan sampai saat ini. Di lain sisi nilai ini juga dapat dilihat dari budaya Indonesia, yakni doktrin "musyawarah untuk mufakat" sudah ditanamkan sejak dini pada masyarakat Indonesia sejak kecil, sehingga praktek kekeluargaan merupakan budaya yang mengakar pada tiap insan Indonesia.

Dalam konsep kepemimpinan Paternalistik ada tiga elemen pembentuk kepemimpinan ini (Cheng, Chou et al. 2004), antara lain : (1) Kepemimpinan otokratis; yakni gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai kepatuhan absolut serta peran pendukung dari seorang pemimpin; (2) Kepemimpinan kebajikan; yakni gaya kepemimpinan yang mengedepankan mendahulukan kepentingan orang lain serta toleransi; dan (3) Kepemimpinan moral; yakni gaya kepemimpinan yang mengedepankan pemberian contoh yang baik dari seorang pemimpin serta kedisiplinan yang tinggi.

Berangkat dari asumsi diatas, bahwa pembentuk konsep kepemimpinan Paternalistik di Taiwan adalah budaya Konfusianisme, dan di adanya kemiripan budaya Konfusianisme dengan budaya Indonesia, serta miripnya dimensi budaya dari proyek GLOBE dari kedua negara tersebut, maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H 1 : Kepemimpinan Paternalistik merupakan konsep yang tepat diterapkan di Indonesia
- H 2 : Pada konsep kepemimpinan Paternalistik, gaya kepemimpinan bermoral mempunyai pengaruh yang paling besar daripada gaya kepemimpinan lainnya
- H 3 : Gaya kepemimpinan otokratis berhubungan dengan pendidikan bawahan

Lebih lanjut dapat diajukan model penelitian, sebagai berikut:



Bagan 1. Model Kepemimpinan Paternalistik Indonesia.

METODA

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, karena dari penelitian ini akan diketahui apakah konsep kepemimpinan Paternalistik yang dikembangkan di Taiwan diterima di Indonesia, serta mengetahui gaya kepemimpinan dari kepemimpinan Paternalistik yang manakah yang disukai oleh bawahan. Jika dilihat dari pendekatannya, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional* karena pada rentang waktu tertentu peneliti melakukan pengamatan, pencatatan atas persepsi yang diberikan oleh responden melalui kuisioner yang diberikan.

Populasi penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan-perusahaan swasta di Jawa Timur, meliputi, perbankan, industri, jasa dan pertanian, yang diwakili oleh 6 kota besar di Jawa Timur, yakni Kota Malang, Kota Mojokerto, Kota Blitar, Kota Jember, Kota Madiun dan Kota Surabaya. Sedangkan metode penarikan sampel dengan menggunakan metoda *accidental random sampling* dengan cara mengirimkan serta memberikan secara langsung kepada perusahaan yang sudah ditentukan. Ukuran sampel yang didapat adalah sebanyak

60, sehingga masing-masing kota dapat terwakili dari 10 reponden. Namun yang kembali ke peneliti hanya 52 dan hanya 50 kuisisioner yang dapat diolah secara statistik (karena jawaban tidak lengkap, rusak, dll).

Variabel	Kategori	n	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	25	50 %
	Perempuan	25	50 %
Usia	20 – 25 tahun	6	12 %
	26 – 30 tahun	13	26 %
	31 – 35 tahun	15	30 %
	36 – 40 tahun	4	8 %
	41 – 45 tahun	7	14 %
	46 – 50 tahun	3	6 %
	50 tahun keatas	2	4 %
Pendidikan	D 3 (Diploma)	4	8 %
	S 1 (Sarjana)	35	70 %
	S 2 (Magister)	11	22 %
Lama Bekerja	1 – 3 tahun	17	34 %
	3 – 6 tahun	18	36 %
	6 – 9 tahun	6	12 %
	9 - 12 tahun	4	8 %
	12 tahun keatas	5	10 %

Tabel - 1 : Profil Demografis Responden

Sumber : Data primer diolah

Teknik analisis pertama yang digunakan adalah reliabilitas instrumen, untuk melihat apakah instrumen layak untuk kemudian dianalisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan paternalistik terdiri dari tiga (3) element gaya kepemimpinan yang sangat berbeda yakni: kepemimpinan kebajikan (*benevolent leadership*)- terdiri dari 11 pertanyaan, kepemimpinan moral (*moral leadership*)-terdiri dari 6 pertanyaan, dan kepemimpinan otokratis (*authoritarian leadership*)- terdiri dari 9 pertanyaan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*, mulai dari 1 untuk sangat setuju, sampai 5 untuk sangat tidak setuju. Reliabilitas ketiga gaya kepemimpinan adalah 0.78 untuk kepemimpinan kebajikan, 0.54 untuk kepemimpinan otokratis, dan 0.52 untuk kepemimpinan moral.

Dalam studi ini, peneliti memasukkan beberapa variabel kontrol yang secara konseptual mempunyai hubungan dengan variabel kepemimpinan, yakni usia , jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja. Usia diukur dalam 7 katagori, yakni (1 = 20-25 tahun, 2 = 26-30 tahun, 3 = 31-35 tahun, 4 = 36-40 tahun, 5 = 41-45 tahun, 6 = 46-50 tahun, dan 7 untuk 50 tahun keatas. Jenis kelamin dikode 0 untuk laik-laki dan 1 untuk wanita. Sedangkan pendidikan dikode dalam satuan 1 untuk D3, 2 untuk S1 dan 3 untuk S2. Lama bekerja diukur dalam 5 katagori, yakni (1-3 tahun – 1, 3-6 tahun = 2, 6-9 tahun = 3, 9-12

tahun = 4, dan 12 tahun keatas = 5). Secara ringkas komposisi variabel kontrol ini bisa dilihat di dalam tabel demografis responden di tabel 1.

Uji statistik korelasi akan dilakukan untuk memahami hubungan antara variabel, dan memberikan penjelasan apakah variabel kepemimpinan paternalistik mempunyai kekuatan untuk menjelaskan variabel kontrol lainnya. Selain itu uji korelasi dilakukan untuk menjawab 3 hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini (dari arah korelasi dan besaran angka korelasi). Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam, disajikan pula analisa deskriptif terhadap variabel amatan yang terefleksi dalam butir-butir pernyataan yang mengindikasikan kuatnya gaya-gaya kepemimpinan dalam konsep kepemimpinan paternalistik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 2 menyajikan secara lengkap hasil kuantitatif dari penelitian ini. Secara umum variabel kepemimpinan paternalistik mempunyai nilai korelasi yang positif, yakni kepemimpinan kebajikan dengan kepemimpinan otokratis (0.24), kepemimpinan otokratis dengan kepemimpinan moral (0.44) dan kepemimpinan otokratis dengan kepemimpinan moral (0.19). Walaupun tidak ada hubungan antara ketiga variabel kepemimpinan ini, arah nilai korelasi (positif) menandakan bahwa variabel kepemimpinan paternalistik dapat menjelaskan hubungan antara ketiga variabel kepemimpinan yang terkandung didalamnya.

Lebih lanjut, dalam variabel kepemimpinan otokratis ditemukan 2 hubungan yang unik dengan variabel kontrol, yakni dengan variabel lama bekerja (-0.53) dan dengan variabel usia (0.51). Demikian pula dengan variabel kepemimpinan bermoral yang mempunyai hubungan dengan variabel lama bekerja (-0.34).

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
Control Variable									
1. Jenis Kelamin	0.50	0.50							
2. Usia	3.16	1.63	-1.68						
3. Lama Bekerja	2.16	2.16	-0.82	0.50**					
4. Pendidikan	2.14	2.14	0.04	0.42**	0.42**				
5. Kebajikan	3.20	0.62	-0.21	-1.66	-0.01	-0.22	(0.78)		
6. Otokratis	3.10	0.59	-0.56	0.51**	0.03	-0.53**	0.24	(0.54)	
7. Moral	3.26	0.50	-0.22	-0.23	-0.34*	-0.15	0.44**	0.19	(0.52)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$
 Numbers in parentheses are the Cronbach α of the scales
 Benevolent = Kebajikan; Authoritarian = Otokratis; Moral = Bermoral

Tabel - 2 : Mean, standard deviation, dan koefisien korelasi

Sumber : Data primer diolah

Selain itu, dalam analisa deskriptif dari butir-butir pernyataan yang terangkum dalam kepemimpinan paternalistik, berikut disajikan beberapa butir pertanyaan yang secara nyata merefleksikan gaya kepemimpinan kebajikan, bermoral dan otokratis.

No	Variabel	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak Setuju		Sgt Tdk Setuju	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1.	Kebajikan										
	Peduli terhadap keluarga	8	16%	23	46%	9	18%	8	16%	2	4%
	Membantu saya secara totalitas	7	14%	23	46%	12	24%	6	12%	2	4%
2.	Moral										
	Tidak pernah menyalahkan orang lain	7	14%	15	30%	14	28%	9	18%	5	10%
	Tidak menggunakan praktek belakang pintu	2	4%	18	36%	9	18%	13	26%	8	16%
3.	Otokratis										
	Meminta saya patuh total	9	18%	25	50%	4	8%	8	16%	4	8%
	Memberi tekanan saat bekerja	4	8%	5	10%	4	8%	21	42%	16	32%

Tabel 3. Distribusi Jawaban Responden

Sumber : Data primer diolah

Dari distribusi responden terhadap butir pernyataan (tabel 3) yang diduga kuat merefleksikan kepemimpinan kebajikan yakni : (1) pemimpin peduli tidak hanya pada bawahan akan tetapi terhadap keluarga bawahan, didapatkan bahwa 46% responden setuju terhadap hal ini, hanya 6% saja yang tidak setuju.; (2) pemimpin membantu secara total permasalahan kerja saya, responden menyatakan setuju (46%), dan hanya 9% saja yang menyatakan tidak setuju. Pada variabel kepemimpinan bermoral ditemukan : (1) bahwa pemimpin tidak pernah menyalahkan orang lain atas kesalahannya, responden mayoritas sebagian besar setuju dengan hal ini (30%), dan (2) pemimpin tidak menggunakan praktek belakang pintu (menyogok), responden menyatakan setuju (36%) dan 26% menyatakan tidak setuju. Demikian halnya dengan variabel kepemimpinan otokratis: (1) pemimpin meminta saya untuk secara total patuh terhadap perintahnya, responden menyatakan setuju sebesar 50% dan hanya 16% saja yang tidak setuju dengan hal ini, (2) pemimpin membawa tekanan pada saat bekerja bersama-sama, hanya 10% saja yang menjawab setuju, dan sebesar 42% menjawab tidak setuju.

PEMBAHASAN

Seperti telah dijelaskan diatas, studi ini bertujuan untuk melihat apakah benar model kepemimpinan paternalistik yang sukses diimplementasikan di Taiwan dapat di replikasikan di Indonesia. Dari hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa hubungan antara

variabel-variabel kepemimpinan paternalistik (kebajikan, moral, dan otokratis) mempunyai arah yang positif, yang berarti variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Walaupun hanya satu variabel saja yang mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel kontrol. Pertama, seperti yang telah diduga pada hipotesa pertama yakni, kepemimpinan paternalistik dapat diterima oleh bawahan. Penjelasan konseptual di studi literatur mengenai kemiripan budaya Taiwan dan Indonesia membuktikan bahwa apapun perilaku pemimpin, baik kepemimpinan kebajikan, kepemimpinan bermoral, dan kepemimpinan otokratis – bila diterapkan dalam konteks budaya yang menjunjung tinggi nilai harmonisasi dalam berkehidupan bermasyarakat yang tercermin dalam perilaku masyarakat Indonesia, kepemimpinan tersebut dapat diterima dengan baik. Selain itu dalam amatan distribusi jawaban responden, terhadap hal unik yang perlu ditelaah. Walau hanya dua butir pernyataan saja per/variabel kepemimpinan paternalistik, terdapat kesamaan persepsi dengan uji statistik yang dilakukan dalam penelitian ini. Pertama terlihat dari ketiga variabel ini mayoritas responden setuju terhadap kepemimpinan kebajikan, bermoral dan otokratis. Kedua, terlihat kepemimpinan kebajikan dan bermoral saja yang mempunyai persepsi yang kuat dalam pandangan responden, ini menandakan walaupun Indonesia menghadapi arus globalisasi dan modernisasi, ternyata mereka masih mengharapkan pemimpin mereka berperilaku baik dan bermoral. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Gert Hofstede dan Jan Hofstede (2004) yang menyatakan walaupun Indonesia sudah terkena arus modernisasi, figur pemimpin yang bijak dan bermoral berlandaskan budaya Jawa masih diminati oleh bawahan. Di lain sisi, pada kepemimpinan otokratis, walaupun secara hirarki bawahan merasa pemimpin mereka meminta mereka untuk 100% patuh, karena arus demokrasi pasca tahun 1997, ketika pemimpin bekerjasama dengan bawahan, responden menyatakan menyukainya, dan mereka tidak merasa ada tekanan. Seperti yang telah diduga sebelumnya baik dari uji statistik maupun studi literatur, arus demokrasi telah melunturkan nilai-nilai otokratis seorang pemimpin.

Kedua, seperti telah diduga sebelumnya pada hipotesa kedua yang diajukan dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan bermoral mempunyai pengaruh yang kuat terhadap gaya kepemimpinan kebajikan. Ini artinya bahwa dengan nilai budaya bangsa Indonesia yang luhur, ternyata figur kepemimpinan yang mempunyai orientasi tindakan moral yang tinggi seyogyanya diikuti oleh perilaku pemimpin yang baik pula. Hal ini sesuai dengan studi antropologi yang dilakukan oleh Gertz (1973) dan Koentjaraningrat (1985) yang menunjukkan bahwa berhadapan dengan masyarakat Indonesia dibutuhkan figur pemimpin yang mampu menggabungkan nilai-nilai harmonisasi dan keselarasan hidup yang tercermin dalam perilaku yang bermoral dan baik. Demikian pula studi politik yang digagas oleh Sarsito (2006), bahwa efek dari pemerintahan Soeharto di rezim orde baru, seorang pemimpin di organisasi manapun telah terimbas oleh perilaku bermoral dan bijak yang diharapkan oleh para bawahan-bawahan mereka akan memberikan ketenangan dalam bekerja.

Yang terakhir, dalam penelitian ini peneliti menduga bahwa ada kaitan erat antara level pendidikan bawahan dengan kepemimpinan otokratis. Hasil studi ini membuktikan bahwa semakin tinggi pendidikan bawahan maka kadar otokratisasi pemimpin diharapkan semakin kecil. Secara logis, seorang pemimpin yang mempunyai bawahan yang berpendidikan tinggi akan sadar bahwa bersikap otokratis terhadap mereka akan berakibat kepada bawahan yang tidak produktif. Terlebih bagi mereka yang mempunyai level pendidikan yang tinggi tentu akan merugikan organisasi jika pemimpin bertindak semena-mena. Hal ini terungkap benar adanya pada masa transisi Indonesia antara 1997-2000 dimana sejak rezim orde baru jatuh, banyak masyarakat sadar akan pentingnya demokrasi dalam berorganisasi, sehingga pemimpin yang berperilaku otokratis sudah tidak pada jamannya saat ini (Dijk 2002).

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini telah mengungkap bentuk kepemimpinan yang mungkin akan sangat tepat diaplikasikan di Indonesia, daripada hanya menggunakan konsep kepemimpinan barat yang belum tentu tepat guna dalam konteks kultur budaya timur (Dorfman, Howell et al. 1997; Pye 2006), khususnya di Indonesia. Konsekuensinya dengan hasil penelitian ini mungkin akan sangat tepat seorang pemimpin di organisasi dapat memberikan corak kepemimpinan yang berorientasikan kebajikan, moral serta otokratis, atau kombinasi dari ketiganya sehingga kepemimpinan organisasional dapat berjalan dengan efektif.

Arus globalisasi dan modernisasi yang telah mengubah pola perilaku masyarakat Indonesia, ternyata tidak meninggalkan nilai luhur budaya Indonesia. Pada aspek kepemimpinan, ternyata model/gaya kepemimpinan yang berazaskan nilai-nilai budaya timur ternyata masih diidamkan oleh masyarakat Indonesia. Tentu hal ini menjadi tantangan bagi ekspatriat-ekspatriat asing yang bekerja di Indonesia untuk menyesuaikan dengan keadaan ini. Demikian halnya dengan perusahaan-perusahaan multinasional, dengan manajer yang berasal dari budaya barat, mau tidak mau harus mengikuti pola budaya serta perilaku masyarakat Indonesia, agar bisnis yang dijalankan dapat baik dan selaras dengan norma-norma yang ada.

Limitasi dari studi ini adalah pada aspek keterbatasan variabel amatan. Dengan satu jenis variabel saja (kepemimpinan paternalistik), maka sangat mungkin dapat dijumpai bias dalam respon dari jawaban responden. Menambah variabel amatan seperti loyalitas karyawan, komitmen karyawan akan dapat memberikan implikasi langsung dari kepemimpinan paternalistik. Selain itu, limitasi dalam hal sampel juga merupakan kelemahan dalam studi ini. Bila studi ini dilakukan dalam skala nasional mungkin akan memberikan kontribusi yang nyata terhadap studi kepemimpinan berwawasan budaya Indonesia yang lebih komprehensif.

Secara ringkas, penelitian ini telah memberikan sebuah wacana baru akan pentingnya pengaplikasian gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks budaya. Walaupun secara konseptual, yakni dari sudut ilmu antropologi ditemukan bahwa kepemimpinan Indonesia adalah kepemimpinan Paternal, studi empiris seperti penelitian ini belum pernah dilakukan untuk melihat corak dari kepemimpinan Indonesia, sehingga di masa depan dibutuhkan penelitian-penelitian kepemimpinan serupa.

Daftar Pustaka

- Antlöv, H. and S. Cederroth (1994). *Leadership on Java: Gentle Hints, Authoritarian Rule Survey*, Curzon Press.
- Bass, B. M. (1996)., *A New paradigm of Leadership: An inquiry into Transformational leadership*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Cheng, B.-S., L.-F. Chou, et al. (2004), *Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations.*" *Asian Journal Of Social Psychology* 7(1): 89-117.
- Dijk, K. V. (2002), *A Country in Despair : Indonesia between 1997 and 2000*, Leiden, KITLV Press.
- Dorfman, P. W., J. P. Howell, et al. (1997), Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures, *The Leadership Quarterly* 8(3): 233-274.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures; Selected Essays*. London, Fontana Press.
- Hofstede, G. H. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Culture*, CA, USA, Sage Publications.
- Hofstede, G. H. and G. J. Hofstede (2004), *Cultures and Organizations : Software of the mind*, London, McGraw-Hill.
- House, R., P. Hanges, J., et al. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE studies of 62 societies*, CA, USA, SAGE Publication.
- House, R. J., P. J. Hanges, et al. (1999), Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, *Advances in Global Leadership* 1: 171-233.
- Irawanto, D. (2007), National Culture and Leadership: Lesson from Indonesia, *Journal of Business and Management Eksekutif* 4(3).

Dodi Wirawan Irawanto M.Com. PG.Cert.HRM

Jane, M., Howell and S. Boas (2005), The Role Of Followers In The Charismatic Leadership Process: Relationships And Their Consequences, *Academy of Management Review* **30**(1): 96-122.

Jung, D., I., B. Bass, M., et al. (1995), Bridging Leadership and Culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivist culture, *The Journal of Leadership Studies* **2**(4).

Koentjaraningrat (1985), *Javanese Culture*, London, Oxford University Press.

Leithwood, K. and D. Jantzi (2005), Transformational Leadership, *The Essentials of School Leadership*, B. Davies. London, Paul Chapman.

Littrell, R., L. (2002). Desirable Leadership Behaviours of Multicultural Managers in Cina, *Journal of Management Development* **21**(1): 5-74.

Martinez, P., G. (2005), Paternalism as a Positive Form of Leadership in the Latin America Context: Leader benevolence, decision making control, and human resource management practices, *Managing Human Resource in Latin America*, M. Elvira, M. and A. Davila (eds), UK, Routledge Publisher.

Pemberton, J. (1994), *On The Subject of "Java"*, London, Cornell University Press.

Pye, L., W. (2006), *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*, London, Harvard University Press.

Sarsito, T. (2006). "Javanese Culture as The Source of Legitimacy for Soeharto's Government, *Asia Europe Journal*, **4**(3): 447-461.

Scandura, T. and E. Pellegrini, K. (2008). "Paternalistic Leadership: A Review and agenda for future research." *Journal of Management*, **34**(3): 566-593

Smith, P., J. Misumi, et al. (1989), On the Generality of Leadership Style Measures Across Cultures, *Journal of Occupational Psychology*, **62**(2): 97-103.

Lampiran 1. Skor dimensi budaya proyek Globe

No	Dimensi	Definisi	Skor		Rata-rata 62 negara
			Indonesia	Taiwan	
1	<i>Orientasi Kinerja Performance orientation</i>	Kadar sejauh mana organisasi menumbuhkan iklim peningkatan kinerja dan kesempurnaan serta memberikan imbalan yang memadai.	4.41	4.56	3.20-4.94
2	<i>Orientasi masa depan Future orientation</i>	Kadar sejauh mana seorang individu dalam organisasi berorientasikan pada perilaku orientasi masa depan.	3.86	3.96	2.88-5.07
3	<i>Ke-egaliter-an jender Gender egalitarianism</i>	Kadar sejauh mana organisasi meminimasi perbedaan jender.	3.26	3.18	2.50-4.08
4	<i>Ketegasan Assertiveness</i>	Kadar sejauh mana individu dalam organisasi menunjukkan sikap tegas, konfrontasi serta perilaku agresif dalam hubungan sosial.	3.86	3.92	3.38-4.89
5	<i>Kolektivitas institusi Institutional collectivism</i>	Kadar sejauh mana sebuah institusi mempraktekkan kolektivitas.	4.54	4.59	3.25-5.22
6	<i>Kolektivisme intra grup In-group collectivism</i>	Kadar sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, loyalitas serta kohesivitas dalam organisasi.	5.68	5.59	3.53-6.36
7	<i>Jarak kekuasaan Power distance</i>	Kadar sejauh mana anggota organisasi mengharapkan kekuasaan didistribusikan secara adil.	5.18	5.18	3.89-5.80
8	<i>Orientasi manusia Humane-orientation</i>	Kadar sejauh mana individu dalam organisasi mempraktekkan prinsip keadilan, persahabatan, saling , serta toleransi.	4.69	4.11	3.18-5.23
9	<i>Menghindar ketidakpastian Uncertainty avoidance</i>	Kadar sejauh mana sekelompok orang mentaati norma sosial, aturan hukum serta prosedur kerja agar terhindar hal-hal yang tidak pasti di masa depan	4.17	4.34	2.88-5.37

Diadopsi dan diolah dari : House, R., P. Hanges, J., et al. (2004). Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE studies of 62 societies CA, USA, SAGE Publication.

Dodi Wirawan Irawanto M.Com. PG.Cert.HRM